

Interne Kommunikation zu Beginn des 21. Jahrhunderts: Mobilisierung als Herausforderung

Am Ende des ersten Jahrzehnts des 21. Jahrhunderts sieht sich die Disziplin der Internen Kommunikation nach wie vor mit den Herausforderungen der Globalisierung und ihren technologischen Innovationen sowie sozialen Entwicklungen konfrontiert. Die Bewältigung der damit einhergehenden Veränderungsprozesse ist in den Unternehmen unverändert ein Top-Thema, denn nach wie vor besteht ein fundamentaler Veränderungsbedarf. Dabei geht es vor allem um die Themen Wachstum erhöhen und Kosten senken. Die damit verbundene Dynamik, deren Kennzeichen hohe Komplexität und Widersprüchlichkeit ist, erfordert ein gezieltes Management der Prozesse und der Inhalte. Wer früher vielleicht noch dachte, notwendige Veränderungen mit ein paar überarbeiteten Abläufen in den Griff bekommen zu können, wird inzwischen eines Besseren belehrt worden sein. Aktuelle Studien zeigen, dass ein Verzicht auf Change Management zu einem signifikanten, ja wettbewerbsrelevanten Produktivitätsverlust führt (vgl. vor allem die Change Management-Studie 2008 von Capgemini Consulting sowie die Global Workforce Study 2007-2008 von Towers-Perrin).

Die Produktivität eines Unternehmens hat aber immer mit den Menschen in den Unternehmen zu tun. Von ihren Fähigkeiten, ihrer Leistungsbereitschaft und grundsätzlichen Motivation hängt es ab, ob ein Unternehmen im Wettbewerb mithalten kann oder nicht. Diese Erkenntnis ist nicht neu und doch wird sie offenbar auch heute noch nicht ausreichend berücksichtigt: Mehr als jeder dritte Veränderungsprozess kann auch heute noch als nicht erfolgreich betrachtet werden oder scheitert gar. Die Gründe dafür liegen – nach wie vor – häufig in der mangelnden Integration der Mitarbeiter in die Veränderungsprozesse. Dabei ist das Engagement der Mitarbeiter – nach wie vor – der zentrale Soft-Treiber für den Erhalt und die Steigerung der Produktivität.

Mittlerweile haben immer mehr Kommunikationsverantwortliche eine zum Teil mehrjährigen Erfahrung in der kommunikativen Unterstützung von Veränderungsprozessen. Doch obwohl sich die entsprechenden Erkenntnisse im

Hinblick auf die Anforderungen inzwischen vielerorts gefestigt haben, fehlen offenbar immer noch zu oft ganzheitliche Strategien und eine konsequente Umsetzung. So kann man die Interne Kommunikation auch heute noch nicht als in der Breite ausgereift bezeichnen.

Doch sie ist auf einem guten Weg. Denn in den vergangenen knapp 10 Jahren hat sich die Interne Kommunikation insgesamt zu einer Disziplin entwickelt, mit deren Hilfe der Wandel gezielt produktivitätswirksam begleitet beziehungsweise vorangetrieben werden kann. Die Kommunikation mit den Mitarbeitern ist professioneller und einfallsreicher geworden und sie wird inzwischen auch in den Augen einer steigenden Anzahl von Unternehmen als für den Wandel relevant betrachtet. Damit verbunden ist eine erhöhte Aufmerksamkeit gegenüber ihren Wirkungsmechanismen sowie eine gestiegene wertschöpfungsorientierte Anforderung an eben ihre Wirkung. Die Herausforderung besteht nun darin, adäquate Lösungen zu finden und umzusetzen.

Change Management im Wandel der Zeiten

In den späten Achtziger- und frühen Neunzigerjahren des vergangenen Jahrhunderts wurden Mitarbeiter benötigt, die im Zuge der sich entwickelnden neuen Strukturen und Arbeitsabläufe bereit und in der Lage waren, eine permanente Prozessoptimierung mitzugestalten und durch Übernahme von Eigenverantwortung selbständig voranzutreiben. Im Zuge der Veränderungsstrategien erhielten die Mitarbeiter mehr Verantwortung für ihre Arbeitsprozesse und ihre Leistungen wurden immer konsequenter daran festgemacht und gemessen.

So wandelte sich denn auch die Funktion der Internen Kommunikation Ende der Neunzigerjahre vom jahrzehntelang angewandten Modell für Zufriedenheit zum Modell für Engagement (vgl. Buchholz 2004). Für die Interne Kommunikation war es nun erforderlich, Wege zu finden, diese Selbstorganisation zu unterstützen. Dazu gehörte als unverzichtbarer Bestandteil das Herstellen einer größtmöglichen Transparenz von Zielen und Verfahren sowie die Bereitstellung entsprechender Hintergrunddarstellungen, durch welche Zusammenhänge erkannt und die Unternehmenswelt verstanden werden konnte. Als Kernelemente galten der Abbau

von Kommunikationsbarrieren für einen optimalen Informationsfluss sowie die tiefgehende Durchschaubarkeit von Unternehmensabläufen und –strategien mit dem Zweck der Steigerung des persönlichen Engagements der Mitarbeiter.

Die Übernahme und Ausübung von Verantwortung am eigenen Arbeitsplatz ist inzwischen zur Selbstverständlichkeit geworden so wie Veränderungsprozesse auch. Dennoch, so die Ergebnisse aktueller Untersuchungen, scheinen die Projektverantwortlichen in den vergangenen Jahren offenbar nicht viel hinzugelernt zu haben. Es werden offenbar noch immer zu viele Programme ohne strategische Priorisierung durchgeführt. Größte Barrieren in Veränderungsprozessen sind dabei Interessenkonflikte der Beteiligten sowie handwerkliche Fehler. Das waren rückblickend immer schon große, wenn nicht die größten Barrieren im Change Management. Veränderungsprozesse laufen nicht linear und eindeutig ab. Sie sind vielmehr durch Widersprüchlichkeiten gekennzeichnet. Wichtig ist jedoch stets, dass die Prozesse im Unternehmen vollständig verstanden und basierend darauf ihre Widersprüchlichkeit akzeptiert werden können. Nach wie vor ist die Kommunikation die zentrale Komponente für den Erfolg von Veränderungsvorhaben. Als ihre drei wichtigsten Erfolgsfaktoren gelten das Commitment und die Glaubwürdigkeit des Managements, eine realistische Zielsetzung und ihre Kommunikation sowie insgesamt eine offene und klare Kommunikation im Projektverlauf.

Motivation lässt nach

Obwohl sich in den vergangenen rund 10 Jahren die Erkenntnis gefestigt hat, dass eine erfolgreiche Umsetzung strategischer Programme nur mit den Menschen im Unternehmen zu realisieren ist und dass dabei die Kommunikation eine bedeutende Rolle spielt, zeigt sich nach wie vor, dass überdurchschnittlich viele Veränderungsprozesse nicht zufriedenstellend verlaufen. Dabei sehen sich die Kommunikationsverantwortlichen einerseits konfrontiert mit dem Widerstand von Mitarbeitern angesichts der für sie oft nicht durchschaubaren Unwägbarkeiten und Risiken und andererseits mit dem Widerstand des (Top)Managements angesichts der an sie gerichteten Aufforderung, wahrnehmbares Engagement zu zeigen und sich den Mitarbeitern in einem dauerhaften kommunikativen Prozess zu offenbaren.

Betrachtet man die Einstellung von Mitarbeitern zum Thema Wandel in ihrem Unternehmen, gibt es ernstzunehmende Stimmen, die derzeit fast die Hälfte der Belegschaft auf dem emotionalen Rückzug sieht und einen weiteren erklecklichen Anteil als indifferent beschreiben. Die Anzahl derjenigen, die den Veränderungsprozess aktiv vorantreiben, ist demnach verschwindend gering. Ob diese Größenordnung tatsächlich so stimmt, sei hier dahingestellt. Sicher sind jedoch die Effekte, die einem schlechtem Change Management zugeschrieben werden können. Denn wenn Mitarbeiter nicht ausreichend eingebunden und informiert sind, versuchen sie, ihren Informationsdurst aus inoffiziellen Quellen zu stillen. Wenn man sie nicht oder unzureichend, das heißt nicht ihren Interessen entsprechend, über den anstehenden oder laufenden Veränderungsprozess informiert, erlebt man nicht selten ein bewusstes Agieren gegen die Veränderung durch Blockieren, Verzögern oder aus dem Wege Gehen. Dies könnte vermieden werden, wenn ihre dringendsten Fragen kontinuierlich antizipiert und beantwortet würden. Denn im Gegensatz zu den meisten Mitgliedern im Management interessiert die Mitarbeiter zunächst nicht so sehr, was der Grund oder Auslöser für die Veränderung ist und wohin diese das Unternehmen führen soll. Sie möchten in erster Linie wissen, was konkret geschieht und wie sie selbst darin eingebunden, um nicht zu sagen verwickelt sind.

Passiert das nicht, kann man davon ausgehen, dass die Arbeitszeit nicht vollständig auf die zu bewältigenden Prozesse gerichtet, sondern zu einem nicht unbedeutenden Anteil genutzt wird, um durch Diskussionen mit Kollegen oder Recherchieren im Internet auf den gewünschten Stand der Information zu gelangen. Das birgt zwei Gefahren, die durch strategisches Kommunikationsmanagement vermeidbar wären:

1. Verlust der Deutungsmacht. Wenn Mitarbeiter selbständig auf Informationssuche gehen, werden sie in jedem Fall Informationen finden. Diese stammen aber womöglich nicht aus autorisierten Quellen des Unternehmens und werden nun, ohne offizielle Kommentierung, nach Gutdünken interpretiert.
2. Spürbare Einschränkung der Produktivität: Experten vermuten bei schlecht durchgeführten Veränderungsprozessen einen Produktivitätsrückgang von 23 Prozent; die Fluktuation könnte um 10 Prozent steigen. Auslöser kann dabei auch die beschriebene Eigenrecherche von Informationen sein. Im besten Fall wird unnötig Arbeitszeit vergeudet. Im schlechtesten Fall werden die gefundenen Informationen aus Unkenntnis oder weil es nur Teilinformationen sind falsch

interpretiert und lassen nur noch die Kündigung des Arbeitsverhältnisses als Lösung erscheinen.

Vom Modell für Engagement zum Modell für Mobilisierung

Fast will es scheinen, als befände sich die Unternehmenswelt inzwischen im lange prognostizierten vertrauten ständigen Wandel, ohne dass jedoch die Bewältigung der Veränderungsprozesse eine Veränderung erfahren hätte. Die Probleme sind die alten, die Lösungswege mithin auch. Demnach könnte die Interne Kommunikation weitermachen wie bisher, sich bestenfalls noch mehr anstrengen oder alternativ die Kommunikationsinstrumente verfeinern. Das wäre jedoch ein Trugschluss. Denn eine existenzielle Komponente im Veränderungsprozess hat sich in den vergangenen Jahren deutlich verändert. Gemeint sind die Mitarbeiter selbst, genauer ihre Einstellung zu Veränderungsprozessen und ihre daraus resultierenden Handlungen.

Der Anspruch der Mitarbeiter an Führung und Orientierung ist nach Jahren der – positiven wie negativen – Erfahrung im Umgang mit Veränderungen gestiegen. Wandel und die damit verbundene Verantwortung und Selbstorganisation sind Teil des Arbeitsalltags geworden und verlangen keine besondere Führung mehr. Die Mitarbeiter gehen damit weitgehend selbstverständlich um und gehen berechtigterweise ebenso selbstverständlich von ausreichend Informationen und Transparenz aus. Darüber hinaus sind sie inzwischen geübt im Umgang mit den angebotenen Kommunikationsinstrumenten und haben sich vielfach eine hohe Medienkompetenz angeeignet. Ihre Aufmerksamkeit kann man mit einem weiteren Newsletter oder einem erneuten Relaunch eines Kommunikationsinstrumentes kaum noch erzielen. Im Gegenteil, die vielerorts gut gemeinte Flut von Instrumenten und Darstellungen fördern nicht die Transparenz, sondern ermüden eher. Denn sie bringt nicht immer Neues, sondern vielfach Bekanntes nur anders. So konsumieren die Mitarbeiter längst nicht mehr alles, was die Interne Kommunikation produziert, sei es aus Unlust oder aus Zeitnot, und sie akzeptieren ihre potenziellen Wissenslücken (kein schlechtes Gewissen, weil man eine Memo nicht gelesen hat ...). Und doch, so zeigen Untersuchungen immer wieder, wollen Mitarbeiter grundlegend informiert sein. Das bedeutet für die Interne Kommunikation, dass sie sich von der Quantität zugunsten gesteigerter und zielgruppengerechter Qualität verabschieden muss.

Aufmerksamkeit erhält man auch nicht mehr durch die pure Ankündigung einer weiteren Veränderung, zumal wenn sie, wie nicht selten, parallel zu anderen, ähnlich wahrgenommenen Initiativen angesetzt werden. Dies führt aufgrund der grundsätzlichen Gewöhnung („den Ablauf können wir einschätzen“ – übrigens auch verbunden mit der gewonnenen Kompetenz, handwerkliche Schwächen zu erkennen) wie aufgrund des gewohnten kommunikativen Umgangs mit ihr („haben wir schon mal gelesen/gehört“ – zumal so oft über so viele Kanäle) sowie aufgrund tatsächlich oder anscheinend widersprüchlicher Strategien oder Vorgehensweisen („erst mal abwarten, wohin das führt“) oft nicht mehr zum notwendigen hohen Engagement. Und das, obwohl die angestrebte Veränderung womöglich essentiell für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens ist. Das Engagement der Mitarbeiter zu gewinnen, muss also in Zukunft einhergehen mit gezielten und spezifisch angepassten Mobilisierungsstrategien.

So scheint das Modell für Engagement, das man bisher in vielen Unternehmen als Strategie für die Interne Kommunikation beobachten konnte, inzwischen überholt. Wir stehen heute allem Anschein nach an einer Wende zu einem Modell für Mobilisierung.

Einsatz klassischer Kommunikationsinstrumente

Da stellt sich die Frage, mit welchen Kommunikationsinstrumenten die Mobilisierung gestaltet werden kann. Nachdem Kommunikation inzwischen durchgehend als relevant für den Erfolg von Veränderungsprozessen betrachtet wird, steht nun vielerorts endlich auch ein nennenswertes Budget zur Verfügung. Dieser für viele Verantwortliche der Internen Kommunikation zunächst sicherlich unerwartete Geldsegen, führte in den letzten Jahren in vielen Unternehmen zu einer Flut von Kommunikationsinstrumenten, mit denen man den Mitarbeitern die zuvor mangelnde Transparenz von Abläufen und Zusammenhängen im Rahmen von Veränderungen zugänglich und offensichtlich machen wollte. Im Überschwang des technisch Machbaren und inhaltlich Möglichen sorgten die Verantwortlichen damit vielerorts für Ermüdungserscheinungen in der Belegschaft.

So sind nach wie vor das Intranet, Print-Medien, hier vor allem die Mitarbeiterzeitung, sowie die persönliche Kommunikation die bevorzugten Kommunikationsinstrumente im Change Management. Das Intranet hat inzwischen die Funktion eines Leitmediums übernommen, ohne jedoch die Mitarbeiterzeitung und ähnliche schriftliche Medien deutlich hinter sich lassen zu können. Offenbar spielen beide Medientypen im Unternehmensalltag gleichermaßen weiterhin eine große Rolle, wobei das Intranet mehr Bedeutung für die konkrete, Arbeitsplatz orientierte, sofort anwendbare Information hat, während die Mitarbeiterzeitung ergänzende Hintergrundinformationen und Zusammenhänge liefert. Zudem sorgt das Print-Medium, wenn es konzeptionell und redaktionell gut aufbereitet ist, für eine emotionale Bindung, was durch das modular aufgebaute elektronische Medium nur sehr eingeschränkt möglich ist.

Intranet auf dem Vormarsch

Allerdings hat sich beim Einsatz des elektronischen Mediums in den vergangenen Jahren eine deutlichere zielgruppenorientierte Vorgehensweise entwickelt, die dem wachsenden Anspruch der Mitarbeiter gerecht zu werden versucht, als individuell agierende oder in funktionalen Gruppen organisierte Zielgruppe wahrgenommen zu werden. So entstanden vermehrt Mitarbeiterportale, die sich die Mitarbeiter individuell organisieren können und die eine weltweite für den Arbeitsalltag nützliche Vernetzung ermöglichen. In diesem Zusammenhang wird inzwischen auch verstärkt mit den Möglichkeiten der Web 2.0-Technologie experimentiert, mit der die Vernetzung interaktiver und damit individueller gestaltet werden kann.

Mitarbeiterzeitung auf Abwegen

Während das elektronische Medium Intranet also durch das technisch Machbare immer mehr auf die Mitarbeiter zugeschnitten wird und ihnen im besten Fall die Möglichkeit gibt, ihre individuelle Persönlichkeit im Verbund mit Anderen zum Wohle des Unternehmens einzubringen, zeigt das Print-Medium Mitarbeiterzeitung in dieser Hinsicht in den letzten Jahren eine eher rückläufige Tendenz. Über die Gesamtheit der in Deutschland herausgebrachten Publikationen betrachtet, ist eine Tendenz zur Stromlinienförmigkeit erkennbar, die sich vor allem in „weichgespülten“ Wiedergaben von Unternehmensaussagen spiegelt. Es ist sicherlich grundsätzlich positiv zu werten, dass offenbar mehr und mehr Vorstände und Geschäftsführer erkannt haben,

wie wichtig ihre Präsenz und ihr Eingehen auf die Belange der Mitarbeiter für deren Motivation im härter werdenden Wettbewerb ist. Wenn man aber genauer hinsieht, kann man diese Erkenntnis um die Bedeutung der Mitarbeiterkommunikation und ihre konsequent sowohl in journalistischer wie auch in verhaltenspsychologischer Hinsicht wirkungsvolle Umsetzung durchaus auch als Mittel der Einflussnahme auf die Meinungsbildung der Mitarbeiter werten, die keinen Raum für Reflexion zulässt. Einflussnahme an sich ist ja durchaus im Sinne einer strategischen Ausrichtung der Internen Kommunikation - so lange sie eben Raum für die Auseinandersetzung mit eben dieser Meinungsgestaltung lässt, solange in unserem Fall die Mitarbeiter Gelegenheit erhalten nachzudenken und nachzufragen.

Orientierung zu geben bei den hochkomplexen Anforderungen des betrieblichen Alltags ist überaus sinnvoll und hilft bei der Bewältigung sich ständig wandelnder Anforderungen. Aber Orientierung darf nicht dazu ausarten, selbständiges Denken im Arbeitsalltag zu behindern oder gar zu unterbinden. Wenn sich also die zu beobachtende Tendenz zurück zur Hofberichterstattung fortsetzt, wird das Print-Medium ein großes Glaubwürdigkeitsproblem bekommen. Denn die Mitarbeiter sind – nicht zuletzt durch das Modell für Engagement – eigenverantwortlicher und damit kritischer geworden. Sie glauben nicht mehr alles, was man ihnen vorsetzt, und sind auch nicht mehr so lange bereit, geduldig mitzuspielen. Dazu ist ihr Arbeitsalltag inzwischen zu komplex und zu stressig.

Persönliche Kommunikation immer noch ausbaufähig

Ebenso bedenklich im Hinblick auf Mitarbeiterbindung und Motivation zur Leistungssteigerung ist der in den letzten Jahren zu beobachtende Umgang mit dem Kommunikationsweg der persönliche Kommunikation. Hier zeigt sich im Hinblick auf ihre Bedeutung für das Change Management eine eher rückläufige Tendenz, zwar auf hohem Niveau (sie liegt in etwa gleich auf mit der Mitarbeiterzeitung), aber dadurch doch nicht minder besorgniserregend. Denn hier lauert wie bei den Print-Medien eine Glaubwürdigkeitsfalle. Weil die Mitarbeiter kritischer und ungeduldiger geworden sind, ist die direkte Kommunikation mit ihnen womöglich schwieriger geworden. Sie nehmen nicht mehr alles als gegeben hin, was ihnen durch ihre Vorgesetzten erläutert wird. Sie fragen nach, weisen auf Widersprüchlichkeiten hin, fordern Erklärungen, sind mit anderen Worten „nervig“. Das gestaltet den Dialog nicht

einfach und überfordert vielleicht so manche Führungskraft, zumal diese selber unter hohem Zeitdruck an vielen Baustellen arbeiten muss, ohne ihrerseits wirklich transparent informiert zu sein. Hier zeigt sich oft ein Kommunikationsmangel seitens des Top-Managements.

Neue Kommunikationsmittel im Test

Zurückblickend auf die vergangenen rund fünf Jahre kann man zunehmend die Tendenz beobachten, dass neben dem Einsatz der klassischen Kommunikationsinstrumente auch andere Wege eingeschlagen werden, auf denen die Mitarbeiter erreicht werden sollen. So wird verstärkt mit dem Instrument Storytelling experimentiert, aber auch die CEO-Kommunikation gewinnt (sowohl nach intern wie nach extern gerichtet) an Aufmerksamkeit sowie – vergleichsweise jedoch noch in den Kinderschuhen – das Employer Branding bzw. Employee Branding. Diese Instrumente zielen vor allem auf den emotionalen Spannungsbogen in der kommunikativen Dramaturgie von Veränderungsprozessen ab. Darüber hinaus wird mit Ihnen versucht, den Erwartungen der Mitarbeiter an die Führung besser gerecht zu werden. Denn Studien zeigen, dass die Wahrnehmbarkeit der Unternehmensleitung nach innen sowie der Ruf des Unternehmens im sozialen Umfeld von entscheidender Bedeutung für die Bereitschaft ist, sich zu engagieren. Mitarbeiter erwarten, dass sich die Unternehmensleitung offenkundig für ihre Belange interessiert und ihr Wohlergehen Ernst nimmt. Und sie erwarten, dass sich das Top-Management selbst vorbildlich im Sinne der Unternehmenswerte verhält. Mobilisierung setzt voraus, dass die Mitarbeiter stolz sein können auf ihr Unternehmen und so ein Zusammengehörigkeitsgefühl entwickeln können, das als glaubwürdiger empfunden wird als das herkömmliche, viel zitierte Wir-Gefühl. Offenbar gelten die klassischen Kommunikationsinstrumente, mit Ausnahme vielleicht der persönlichen Kommunikation, in dieser Hinsicht als ausgereizt. Die Motivation zur Steigerung der Leistung muss neu und anders gefördert und die Bindung der Mitarbeiter an ihr Unternehmen mit anderen Mitteln ermöglicht werden.

Tatsächlich erfordert die zukünftige Kommunikation mit den Mitarbeitern eine andere Vorgehensweisen, andere Strategien, in jedem Fall eine noch höhere Professionalität als bisher. Diejenigen Kommunikationsverantwortlichen, die

verstanden haben, dass es inzwischen darum geht, das ursprüngliche Engagement der Mitarbeiter erneut und womöglich stärker zu mobilisieren, haben auch erkannt, dass sie ihre bisherigen Medien und Kommunikationsmittel daraufhin ausrichten, wenn nicht ganz neue Wege beschreiten müssen. Doch wir werden auch sehen müssen, ob diese Kommunikationsinstrumente tatsächlich neu sind und damit geeignet für die Mobilisierung oder ob sie, wie leider so oft, nur andere Etiketten erhalten haben.

Weiterführende Literatur

Beck, Christoph (2008)

Personalmarketing 2.0: Vom Employer Branding zum Recruiting

Köln: Luchterhand

Buchholz, Ulrike (2004)

20 Jahre Interne Kommunikation. Von der Mitarbeiterzufriedenheit zum Mitarbeiterengagement.

In: Berg, Hermann-Josef (et al.) (Hrsg.), Die Besten - Mitarbeiterzeitungen und -zeitschriften in Deutschland. Perspektiven der Internen Kommunikation, Dortmund

Deekeling, Egbert, Olaf Arndt (2006)

CEO-Kommunikation. Strategien für Spitzenmanager

Frankfurt am Main [u.a.]: Campus-Verlag

Mast, Claudia (2005)

Neue Ideen erfolgreich durchsetzen. Das Handbuch der Innovationskommunikation

Frankfurt a.M.: Frankfurter Allg. Buch

Mast, Claudia (2008)

Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden

Stuttgart: Lucius & Lucius, 3., neu bearb. und erw. Aufl.

Petkovic, Mladen (2008)

Employer Branding: Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl

München [u.a.]: Hampp, 2., aktualisierte Auflage

Thier, Karin (2006)

Storytelling: Eine narrative Managementmethode

Heidelberg: Springer Medizin

Studien

Change Management-Studie 2008, Capgemini Consulting

http://www.de.capgemini.com/studien_referenzen/studien/dienstleistungen/change_management (zuletzt abgerufen: 30.11.2008)

Global Workforce Study 2007-2008, Towers Perrin

<http://www.towersperrin.com/tp/showhtml.jsp?url=deu/publications/gws/index.htm&country=deu> (zuletzt abgerufen: 30.11.2008)

Veränderungen erfolgreich gestalten. Repräsentative Untersuchung über Erfolg und Misserfolg im Veränderungsmanagement, C4 Consulting/Technische Universität München

<http://www.veraenderungen-erfolgreich-gestalten.de> (zuletzt abgerufen: 30.11.2008)